

**ANALISA EFEKTIVITAS TRAINING DAN  
PENGEMBANGAN MANAJER PADA PT. TIGA  
SERANGKAI SURAKARTA**

**TESIS**

**Diajukan Kepada  
Program Studi Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Magister dalam Ilmu Manajemen**



**Oleh**

**Dwi Hastuti**

**P100170034**

**MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2019**

## NOTA PEMBIMBING

**Drs. M Farid Wajdi, M.M.,Ph.D**  
Program Studi Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas  
Hal: Tesis SaudarI Dwi Hastuti

Kepada Yth.  
Ketua Program Studi Program Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Assalamu`alaikum wr.wb.*

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis

saudara:

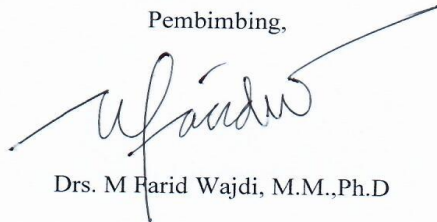
Nama : Dwi Hastuti  
NIM : P100170034  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisa Efektivitas Training Dan Pengembangan Manajer  
Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Surakarta, ....April 2019

Pembimbing,



Drs. M Farid Wajdi, M.M.,Ph.D

## NOTA PEMBIMBING

**Dr. Muzakir Isa**

Program Studi Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas

Hal: Tesis Saudara Dwi Hastuti

Kepada Yth.

Ketua Program Studi Program Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis saudara:

Nama	: Dwi Hastuti
NIM	: P100170034
Program Studi	: Magister Manajemen
Judul	: Analisa Efektivitas Training Dan Pengembangan Manajer Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Surakarta, ....April 2019

Pembimbing,

Dr. Muzakir Isa, SE., Msi

## HALAMAN PENGESAHAN

### ANALISA EFEKTIVITAS TRAINING DAN PENGEMBANGAN MANAJER PADA PT. TIGA SERANGKAI SURAKARTA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**DWI HASTUTI**

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 10 Mei 2019  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

#### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



**Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.**

Pembimbing II



**Dr. Muzakar Isa, M.Si.**

Penguji



**Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si.**

Surakarta, 14 Mei 2019  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Sekolah Pascasarjana  
Direktur,



**Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd.**

## MOTTO

*“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan  
Allah ‘  
(HR. Turmudzi)*

*“Barangsiapa bertawakkal pada Allah, maka Allah akan memberikan  
kecukupan padanya, sesungguhnya Allah lah yang akan  
melaksanakan urusan (yang dikehendaki)-Nya.”  
(QS. Ath-Thalaq: 3).*

### HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dwi Hastuti

NIM : P100170034

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Analisa Efektivitas Training Dan Pengembangan Manajer  
Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini jiplakan dan terdapat plagiasi, gelar yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Sukoharjo, ... Maret 2019

Yang membuat pernyataan,

  
**Dwi Hastuti**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan segala kerendahan hati penulis persembahkan Tesis, spesialnya untuk :

1. Allah SWT, sujud syukur untuk sumber kekuatan dan tujuan hidup atas segala limpahan rahmat dan hidayahnya.
2. Bapak dan Ibuku atas yang telah banyak memberikan motivasi, nasehat, kasih sayang dan do'anya selama ini.
3. Keluarga, rasa cintamu memberiku kekuatan untuk menjalani studi ini.

## ABSTRAK

Penelitian ini tentang strategi pengembangan program training dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji bagaimana sebuah perusahaan mengelola sumber daya manusia untuk terus tumbuh dan berkembang dengan penerapan strategi program training yang tepat. Dengan pendekatan penelitian kualitatif, diharapkan mampu mengungkap data sesuai dengan perspektif pelaku. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa program training di PT Tiga Serangkai Surakarta telah berjalan secara efektif, program training yang dilaksanakan telah mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan *middle up*. Hal tersebut juga dibuktikan dengan meningkatnya penjualan. Pengelolaan *human capital* yang efektif dalam perusahaan ini juga memperlihatkan bahwa perusahaan ini memiliki daya saing di tengah bisnis industri penerbitan dan percetakan khususnya di Indonesia. Strategi yang dikembangkan PT Tiga Serangkai dalam training karyawan *middle up* adalah dengan manajemen pengetahuan. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis pengetahuan (*knowledge economy*) PT Tiga Serangkai dituntut untuk mempunyai *human capital* yang terampil dan tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Program training yang tepat sesuai dengan karakter industri menjadi kunci, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri penerbitan dan percetakan, perusahaan ini mengoptimalkan program training seperti penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk, desain proses, logistik, pemasaran, dan manajemen system keuangan. Program training direncanakan secara bottom up sesuai kebutuhan masing masing departemen, dan secara top down untuk program yang dirasa penting dan segera dilaksanakan untuk memacu pertumbuhan perusahaan.

**Kata kunci: strategi, training, efektif, sumber daya manusia**



## **Abstract**

*This research is about the strategy of developing training programs in an effort to improve employee motivation and performance. This study examines how a company manages human resources to continue to grow and develop by implementing appropriate training program strategies. With a qualitative research approach, it is expected to be able to reveal data in accordance with the perspective of the perpetrator. The results of this study show that the training program at PT Tiga Serangkai Surakarta has been running effectively, the training programs implemented have been able to increase the motivation and performance of middle up employees. This is also evidenced by the increase in sales. The effective management of human capital in this company also shows that this company has competitiveness amid the publishing and printing industry business, especially in Indonesia. The strategy developed by PT Tiga Serangkai in the training of middle up employees is knowledge management. As a company engaged in the business economy of PT Tiga Serangkai's knowledge, it is required to have skilled human capital and be responsive to the development of science and technology. The right training program in accordance with industry character is key, as a company engaged in the publishing and printing industry, the company optimizes training programs such as research and development (R & D), product design, process design, logistics, marketing, and financial system management. The training program is planned bottom up according to the needs of each department, and is top down for programs that are considered important and immediately implemented to spur the growth of the company.*

***Key words :strategy, training, effective, human resources***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis dalam bidang Manajemen khususnya dalam Manajemen Pelatihan. Penelitian ini berjudul ” Analisa Efektivitas Training Dan Pengembangan Manajer Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta”.

Tesis ini mengungkap strategi pengembangan program training dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji bagaimana sebuah perusahaan mengelola sumber daya manusia untuk terus tumbuh dan berkembang dengan penerapan strategi program training yang tepat. Hal ini penting karena sumber daya manusia adalah komponen pokok dalam laju perusahaan.

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya disertasi ini mulai proses perencanaan sampai penyelesaian disertasi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Sofyan Anif, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta,
2. Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta,
3. Drs. Wiyadi, MM, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang memberi kesempatan kepada penulis untuk studi S2 di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
4. Drs. M Farid Wajdi, M.M., Ph.D sebagai pembimbing I yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan ketelitian
5. Dr. Muzakar Isa selaku pembimbing II yang telah membimbing penulis dengan kesabaran dan ketelitian
6. Direktur PT Tiga Serangkai atas ijin tugas belajar yang diberikan selama penulis menempuh studi S2 serta seluruh teman-teman narasumber yang telah membantu kelancaran proses penulisan tesis.

7. Keluarga besar penulis di Klaten dan Solo yang dengan penuh pengertian memberikan dukungan selama penulis menyelesaikan studi S2

Akhir kata penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu segala masukan dan saran untuk perbaikan disertasi ini sangat diharapkan. Namun demikian penulis berharap disertasi ini dapat bermanfaat. Amin.

Sukoharjo, April 2019



Dwi Hastuti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
NOTA PEMBIMBING I.....	ii
NOTA PEMBIMBING II.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
MOTTO .....	v
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv

### BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Sistematika Penulisan.....	11

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja .....	12
B. Motivasi Karyawan .....	13
C. <i>Training</i> .....	16
D. <i>Human Capital</i> .....	28
E. <i>Definisi Strategi</i> .....	31
F. Penelitian Terdahulu .....	35
G. Kerangka Berpikir .....	43

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	46
B. Data dan Sumber Data .....	47
C. Target Pelaksanaan.....	47
D. Teknik Pengumpulan Data .....	48
E. Keabsahan Data.....	50
F. Teknik Analisis Data .....	51
G. Teknik Penentuan Informan .....	52

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Profil PT Tiga Serangkai Surakarta .....	54
B. Deskripsi Data Training .....	61
C. Pembahasan.....	95

### **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	100
B. Saran.....	101

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
-----------------------------	------------

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 4.1 Rekapitulasi Karyawan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.....	59
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jenis <i>Training</i> PT Tiga Serangkai Tahun 2015-2018 .....	61
Tabel 4.3 Kepuasan terhadap Penyelenggaraan Training .....	82
Tabel 4.4 Kesesuaian Pengajar dengan Kebutuhan Tenaga Ahli.....	83
Tabel 4.5 Kesesuaian Jenis <i>Training</i> dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan .....	84
Tabel 4.6 Manfaat <i>Training</i> dalam Menambah Pengetahuan dan Keahlian .....	85
Tabel 4.7 Efektivitas Trainig dalam Meningkatkan Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Semakin Baik dan Cepat .....	86
Tabel 4.8 <i>Training</i> Mampu Meningkatkan Motivasi Karyawan.....	87
Tabel 4.9 Pengetahuan dan Ketrampilan yang diperoleh melalui <i>Training</i> dapat diterapkanpada Lingkungan Kerja .....	88
Tabel 4.10 Mengajarkan kepada rekan sekerja tentang pengetahuan atau metode baru yang diperoleh darimengikuti <i>training</i> .....	89
Tabel 4.11 Perubahan sikap dan perilaku, mendapat tanggapan positif dan dukungan dari lingkungan kerja.....	90
Tabel 4.12 Data Penjualan dan Produksi Tahun 2016-2018 .....	91
Tabel 4.13 Strategi Program Training PT Tiga Serangkai dalam MeningkatkanMotivasi dan Kinerja Karyawan .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Evaluasi Rickards .....	26
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	45
Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif .....	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Tiga Serangkai .....	58
Gambar 4.2 Form Evaluasi Keefektifan Training .....	75
Gambar 4.3 Manajemen Pelatihan di PT Tiga Serangkai.....	93

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I Pedoman Focus Grup Discussion (FGD)

Lampiran 2 Hasil Interview